

# 社会・技術システム論と「自律的作業集団」

風 間 信 隆

## 目 次

はじめに	「自律的作業集団」の実践上の問題
第1節 「開放的な社会・技術システム」	点——
という分析枠組をめぐって——「合成最適化」に関連して——	第4節 社会・技術システム論と「職務拡大・充実論」・「条件適応理論」との
第2節 「自律的作業集団」の構造と機能	相違点
第3節 「ラッシュトン労働の質実験」——	むすびに

## は じ め に

レヴィン (Lewin, K.) のグループ・ダイナミックスとクライン (Klein, M.) らの精神分析理論との概念的統合を試みたパイオン (Bion, W.R.) の強い影響のもとに1947年に設立された、イギリスのタヴィストック人間関係研究所 (The Tavistock Institute of Human Relations) は、1950年代・60年代に一連のアクション・リサーチ・プロジェクトへのコンサルティング・サービスを通して社会・技術システム論を開発し、今日「労働の人間化」や「経営参加」の議論にとどまらず、管理ならびに組織の研究にも多大な影響を及ぼしてきていることは周知のとおりである。このタヴィストック学派の社会・技術システム論については、すでにわが国においても多くの研究者がさまざまな視点から詳細にわたる検討を試みている。<sup>(1)</sup> それにもかかわらず、いま組織理論の視点からみてここでなお検討されねばならない問題を残していると考えたのは、私は以下の諸点についていまだ解明が不十分であると考えたからである。すなわち、第1に「開放的な社会・技術システム」という分析枠組をめぐって、とくに「合成最適化」に関連して、第2に基本的な設計モデルとしての「自律的作業

集団」のファンクションニングの側面について、第3に今までのアクション・リサーチ・プロジェクトを通して明らかにされてきた「自律的作業集団」の実践上の問題点について、そして最後に社会・技術システム論と「職務拡大・充実論」ならびに「条件適応理論」との相違について、以上の諸点についてである。本稿の目的は、今までのわが国における研究成果をふまえ、以上の諸点について今一度タヴィストック学派の社会・技術システム論の全体像を組織理論の視点から再吟味してみることである。

本稿は、第54回日本経営学会大会に際して行った自由論題報告「タヴィストック学派の社会・技術システム論」をもとに、とくに報告時間の制約上割愛せざるをえなかに部分を新たに加筆して書き直したものである。

- (1) わが国において、今までに社会・技術システム論を何らかの形で論じている論文を以下の3つの視点に整序して掲げるならば次のとおりである。

(a) 「経営参加」問題に関連して「労使関係論」的視点からの接近。

石井修二「自律的作業集団の〈可能性〉」『経済学論集』（駒沢大学），第10巻，第3号，1978年。

大橋昭一・奥田幸助・奥林康司著『経営参加の思想』有斐閣新書，1979年。

奥林康司「労働人間化の限界」『国民経済雑誌』（神戸大学），第137巻，第1号，1978年。

津田真澄・岸田尚友著『欧州の労働者参加』日本生産性本部，1977年。

吉川栄一著『参加の経営と企業革新』日経新書，1976年。

(b) 生産管理ないしIE的視点からの接近。

相田一郎「職務設計の概念」『明大商学論叢』，第59巻，第3・4号，1977年。

長町三生著『職務充実の設計』ダイヤモンド社，1973年。

(c) 組織理論的視点からの接近。

赤岡功「社会・技術システム論の発展と作業組織の再編成」『経済論叢』（京都大学），第117巻，第56号，1976年。

占部都美著『現代経営組織論』白桃書房，1970年。

同「コンティンジェンシー理論の再吟味」『国民経済雑誌』，第141巻，第3号，1980年。

近藤隆雄「社会体系と技術体系」『組織科学』，Vol.10，No.4，1976年。

降旗武彦著『経営管理過程論の新展開』日本生産性本部，1970年。

森本三男著『経営組織論』丸善，1975年。

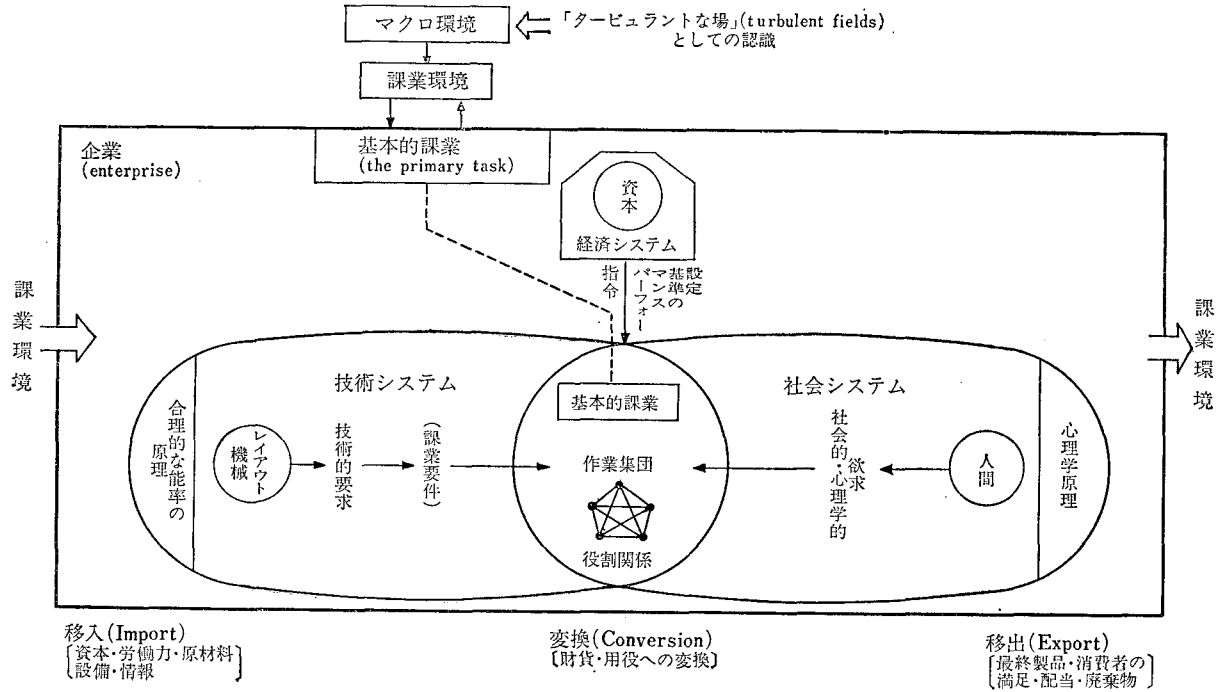
拙稿「社会・技術システム論にもとづく『職務再設計』の意義と限界」『明治大学大学院紀要（商学篇）』Vol.16-2，1978年。

## 第1節 「開放的な社会・技術システム」という分析枠組を めぐって——「合成最適化」に関連して——

タヴィストック学派の組織理論上の重要な貢献は、企業 (enterprise) を「開放的な社会・技術システム」(open, socio-technical system) として構想する、全く新しい思考上の関連枠を開発したことにあった。今ここで、この関連枠を図解して示すとすれば図-1 のようになるであろうと私は考えている。つまり、企業とは、環境と相互作用を行いながら「基本的課業」(the primary task)<sup>(1)</sup> (企業目標ならびにその下位目標) に指示的に相関づけられてはいるが、それ自身の独自の諸価値を有する社会・技術・経済というサブ・システムからなる複合体であるとする関連枠がこれである。そしてシステム全体の最適化のためには、各部分システムの最適な条件を生み出すのではなくて、これら3つの次元の「合成最適化」(joint-optimization)<sup>(3)</sup> をはかることが必要不可欠であると主張した。この場合、なんらかの「基本的課業」を達成するためには、社会・技術両システムは相関づけられ、連結されねばならない。ところが、これら両相関システムは各々独自の内在的法則ないし原理によって支配される諸要求を生み出す。すなわち、技術システムは生産管理の合理的・経済的決定および物理学的・化学的法則によって規定される一定の物的・時空的制約要因にもとづいて、社会システムに一定の技術的要求を課業要件 (task requirements) として生み出す。社会システムは、企業の「基本的課業」を達成するためには何よりもまずこの技術的要求ないし課業要件に適合していなければならない。けれども、社会システムを構成する人間は労働能力だけでなく、一定のパーソナリティや諸価値をもち、技術システムからは独立した社会的、心理学的特質を有している。この意味で社会システムそれ自体、そのメンバーが生み出す要求の場でもある。

ところで、問題は残る第3の経済的次元である。わが国における「合成最適化」の議論において、この経済的次元はどういうわけか論じられていないが、私はこの次元を社会・技術両相関システムの「合成最適化」の性格を明らかにさせる際にはひじょうに重要であると考え。ライス (Rice, A.K.) は、この経

図-1 社会・技術システム論の基礎的分析視角：開放的な社会・技術システムとしての企業



済的次元について、「社会・技術システムはまたそれが一部をなす工業経営の財務的条件を満たさねばならない。それは経済的妥当性 (economic validity) をもたねばならない」と述べている<sup>(5)</sup>し、トリスト (Trist, E.L.) らは「経済的次元は、基本的課業を達成するために人的ならびに技術的次元が利用される有効性を評価する」ものと述べている<sup>(6)</sup>。私は、この経済的次元を、社会・技術両相関システムの適合の度合、つまりアウトプットの量と質とを、「基本的課業」つまり企業目標の達成という観点から評価する経済的尺度を提供する次元と解する。このように考えると、社会・技術システム論の主張する「合成最適化」は、社会・技術・経済という3次元の「合成最適化」ではなく、人的・物的資源の合成的な効率的利用にもとづく経済的次元からみたシステム・パフォーマンス(アウトプットの量と質)の最適化であると解せざるをえない。つまり、社会・技術システム論の主張する「合成最適化」とは、社会システムと技術システムという独自の内在的な法則ないし原理から説明されうる異質な要求の同時充足を、社会・技術両相関システムの交差面たる作業集団の役割関係構造内において実現し、それによって経済的次元によって評価ないし規制されるシステム・パフォーマンスの増大を目的としているということができであろう。

ところで、この「合成最適化」という考え方の基礎には、やはり当時のイギリスにあってどんなに優れた技術革新を導入しても、それと相関関係にある社会システム内の新しい均衡を見出せず、その結果生産性の向上を実現しえず苦悩していたイギリス経済の姿を反映するものであった<sup>(7)</sup>。そこで、社会・技術システム論は、効率的な課業パフォーマンスに導く社会・技術両相関システムの「合成最適化」を作業集団の役割関係構造内において実現しようとするものであった。こうして、タヴィストック研究所の一連のアクション・リサーチ、とくにダラム炭鉱における再組織実験において、技術システムは可能な作業組織のタイプに制約を課すが、一定の範囲内で、技術システムの要求を満たす一方、メンバーの社会的・心理的諸欲求をも同時に満たすという、いわゆる「合成最適化」に導きうる「組織選択」の可能性が経験的に確認されてきた。この場合、ある程度自由になる変数は、1) 課業割当パターン、2) 課業責任の割

当,そして3) 給与支払方法であった。<sup>(8)</sup>この段階であらわれたのが、伝統的作業組織の逆機能を克服するものとして唱導されてきた、周知の「自律的作業集団」の概念であった。この場合の「合成最適化」によるよりよい課業パフォーマンスの源泉は、一方でモチベーションの増大や労働に対するよりよい態度だけでなく、以前よりもよりよく技術システムの要請<sup>(9)</sup>(地下炭鉱における高度の不確定性と相互依存性ならびに作業レイアウトの特質)に適合的な構造設計という2つの源泉を基礎とするものであった。こうして、社会・技術システム論の「合成最適化」は一方での技術システムの要請と他方でのメンバーの社会的・心理学的欲求との、いわば「2重化された適合」(eine doppelte Kongruenz)<sup>(10)</sup>を組織のもっとも基礎的な単位である作業集団レベルで実現しようとするものということができる。

さらにいえば、社会・技術システム論はこの「合成最適化」を基礎にして、環境の影響や技術、構造といったマクロの組織諸変数とメンバーの欲求や認知といった社会心理学的諸変数とを同時に顧慮することによって、構造的社会学と社会心理学とを集団レベルで統合しようとする試みと評価することもできよう。

ところで、「社会・技術システム」としての企業は、環境と相互作用を行っている「開放的システム」である。この場合、企業は「基本的課業」の定式化を通して課業環境を定義すると同時に、またそれに影響を及ぼされるわけであるが、こうした環境の変化は企業の「基本的課業」の変更ないし再定式化に導き、このことはひいては役割ならびに役割関係の変更という意味での組織の変化を促すことになる。そして社会・技術システム論の場合、タヴィストック学派の研究者たちはよく「脱・工業化社会」(post-industrial society)という言葉を使うのであるが、こういう現代の社会にあっては、技術・経済・市場・社会・政治的な変化は不可避であるばかりか、不断にその変化の速度は増大してきているという、エメリー (Emery, F.E.) とトリストの言葉を借りれば「タービュラントな場」(turbulent fields)としての環境認識が理論的前提ないし基礎となっていて、このような予測不能な、不確定性の高い環境状況のなかで企業の

環境適応能力を強化するために、いかに「内蔵されたフレキシビリティ」(in-build flexibility)を組織のなかに組み入れるべきかが、社会・技術システム論の一貫した研究テーマになっている。<sup>13</sup>そしてこの「タービュラントな環境」のもとで、予測困難かつ制御困難な、不断の環境変化、その結果である「基本的課業」の不断の変更にもかかわらず、フレキシブルに適応し、企業の環境適応能力を強化するためには、何よりもまず組織の基礎的な下位単位に可能なかぎり最大限の自己規制 (self-regulation) の機能をビルト・インすることが必要不可欠であると主張し、その設計戦略として提出されたのが「機能の冗長性」(redundancy of functions) と呼ばれる設計原理であった。<sup>13</sup>つまり、継続的学習 (continuous learning) を組織のなかにビルト・インすることによって、環境変化に対応して反応の多様性と柔軟性とを増大させ、これによって組織の環境適応能力を強化しようとするものであり、その設計モデルが第2節のテーマである「自律的作業集団」であった。

最後にこの社会・技術両相関システムの「合成最適化」は、決して個別的事例を超えて一般可能であるわけではなく、つねに状況特定の (situation-specific) である。社会・技術システム論は、あらゆる状況に普遍的に妥当する、唯一最善の構造設計を否定すると同時に、ある範囲内で同じパフォーマンス水準をもたらすであろう代替的設計が可能であると主張している。というのは、「開放的システム」としての企業は「等結果性」(equifinality) という特質を有しており、その意味でさまざまな方法で、ある特定の最終成果を実現しうるからである。こうした社会・技術システム論の主張は、「労働の人間化」や組織変革をめぐる議論においてきわめて重要である。なぜなら、このような認識に立つことによって「技術決定論」的組織構造論が否定されるとともに、組織形成者の価値観に大きく左右されることになると思われる「組織選択」の可能性が明らかにされ、そのことによって、この社会・技術システム論の主張する設計原理の広範な適用可能性を理論的には想定させることになるからである。

(1) タヴィストック学派の社会・技術システムの理論的生成・展開については、赤岡功、前掲論文と Herbst, P.G., *Socio-technical Design*, 1974, 第1章に詳しい。

- (2) 「基本的課業」とは、ライスによれば「システムが存続するために遂行しなければならない課業」(Rice, A.K., *The Enterprise and its Environment*, 1963, p.13)であり、セルズニック (Selznick, P.) の用語の「使命」(mission) およびバイオンの「複雑な課業」(sophisticated task) の概念に近い(Rice, A.K., op. cit., p.185)が、我々の用語法でいえば一般に「企業目標」として知られるものである。企業は、1個の全体として、「基本的課業」をもっているが、さらにまたその下位システムをなす生産システムも「基本的課業」(この場合、いわゆる企業目標の下位目標)を有し、これはトリストらによれば「生産システムの技術的・経済的ならびに社会心理学的諸局面を統合する概念である」(Trist, E.L., G.W. Higgin, H. Murray, A.B. Pollock, *Organizational Choice*, 1963, p.20)という。
- (3) Trist, E.L., et. al., (1963), op. cit. p.7. 彼らによれば、これらの構成サブ・システムの諸要求の間の「合成最適化」は社会・技術システム全体の最適化であって、それは各構成サブ・システムの最適以下の要求の充足に導く傾向があるという。わが国では、この joint-optimization については従来「同時最適化」という訳語がこれにあてられていたが、岡本康雄氏は「技術システムと社会システムとが何らかの形で結合されたシステムの合成成果が適切なもの＝最適なもの」という意味(岡本康雄「書評：『企業組織と環境適合』『組織科学』, Vol.13, No.1, 1979年, 69頁)であろうと述べられている。本稿はこれに従い「合成最適化」という語をこれにあてることとする。なお、社会・技術システム論ではこれと同じ意味をもつ言葉として“Best Match”(最適適合)という言葉も使われる(Susman, G.I., *Autonomy at Work*, 1976, pp.164-165)。
- (4) けれどもまた、タヴィストック自身、とくに初期の研究におけるように、分析が作業場レベルに限定されていた段階ではこの次元について論じられていない(たとえば、Trist, E.L. & K.W. Bamforth, *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting*, “*Human Relations*” Vol.4, 1951, 参照)。彼らが社会・技術システム概念をより上位の組織レベルにまで拡張しようとした時、はじめてこの次元が認識されたといえるであろう。
- (5) Rice, A.K., *Productivity and Social Organization*, 1958, p.5.
- (6) Trist, E.L., et al., op. cit., (1963), p.6.
- (7) Trist, E.L. & K.W. Bamforth (1951), op. cit, Burrell, G. & G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, 1979, pp.146-147.
- (8) Herbst, P.G., op. cit., p.21.
- (9) トリスト=バンフォースは、長壁採炭法における技術システムを機械化 (mechanization), 時空的規模 (spatio-temporal scale) そして直接的環境 (immediate environment) という3つの次元において扱い、これらの分析を通して技術システムの要求を明らかにしている (Trist, E.L. & K.W. Bamforth, op. cit.). このようにみるならば、社会・技術システム論において扱われる技術システムの次元は作業集団の課業環境を構成するものであり、したがって技術システムの要求もこれを作業集団の課業環境の要求としてとらえることができる。cf. Susman, G.I., op. cit., pp.152-153.
- (10) この「2重化された適合」という概念については、Kieser, A. u. H. Kubicek, *Organisation*, 1976, S.186を参照。
- (11) Emery, F.E., *Characteristics of Socio-Technical Systems*, in Davis, L.E. & J.C. Taylor (eds.), *Design of Jobs*, 1972, p.193, Bolweg, J.F. *Job design and industrial democracy*,



1976, p.42.

(12) Rice, A.K., op. cit., (1963), pp.17-18 ならびに第 22 章参照。

この場合、タヴィストック学派が主として問題とした環境は、「条件適応理論」が問題とした、いわゆる「特定環境」ないし「課業環境」ではなく、「一般環境」ないし「マクロ環境」であったことは留意さるべきである。そして、「タービュラントな場」=「一般環境」という認識によって社会・技術システム論の組織設計原理も先進工業諸国のすべての現代組織に及ぶことが予定されている。Burrell, G. & G. Morgan, op. cit., p.171, p.183.

(13) サスマンの前掲著書におけるトリストによる序文を参照 (Suman, G.I. op. cit., (1976), p.11)。

(14) このため、エメリーやハープストラのタヴィストックの研究集団は1960年代後半に個別的変革対象の「社会・技術分析の9段階法」(the nine step method of socio-technical analysis) と呼ばれる組織分析フレームワークを開発している (Buchanan, D.A., The development of job design theories and techniques, 1979, pp.123-126)。

(15) Susman, G.I., op. cit., (1976), p.106.

## 第2節 「自律的作業集団」の構造と機能

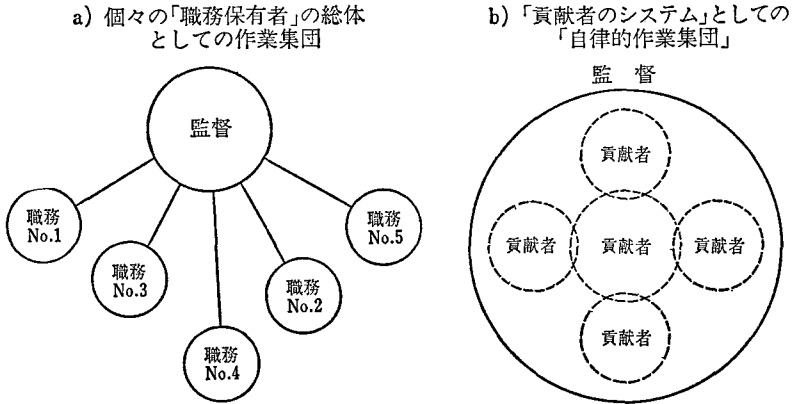
前節において明らかにされたように、タヴィストック学派の社会・技術システム論は、社会・技術両相関システムの「合成最適化」モデルとして、周知の「自律的作業集団」と呼ばれる新たな作業集団役割関係構造を提示してきた。<sup>(1)</sup>

「自律的作業集団」は、伝統的な職務設計実践の結果もたらされた高い特化、反復的課業、短いサイクル・タイム、低い多様性、低い自由裁量、そして機械的歩調の逆機能的ないし病理的な諸帰結を認識して、これらすべてを「職務再設計」(job redesign) ないし作業組織の再編成を通して一挙に改善・克服しようとする試みである。こうして、「自律的作業集団」は、個々の課業に必要なとされる活動の内容や遂行方法ならびに課業間の関係の詳細にわたる厳密な規定を通して作業集団メンバーの行動を厳密にプログラム化しようとする伝統的な職務設計原理と鋭く対立する。「自律的作業集団」においては従来のように個人あるいは個々の課業が設計されるのではなくて、設計単位は第1次作業集団 (the primary work group) であり、そこでの力点は相互に関連のある課業のシステムティックなグルーピングに置かれている。この場合、集団メンバーは明確に測定可能な独自のインプットとアウトプットを有する、あるまとまりのある集団課業を「共同責任」として受容し、それに一体化しており、集団内部におい

て相互に支持的な役割関係を展開する。さらにまた、コントロールの所在地 (locus) も集団にとって外的というよりも内的であり、集団は目標設定、作業方法、課業割当といった要因に対して、かなりの影響力を行使しうることが強調される。

このような「自律的作業集団」に関しては、わが国において「経営参加」や「労働の人間化」をめぐる議論のなかで積極的に取り上げられ、論じられている。<sup>(4)</sup>けれども、私は従来の論議の多くが作業集団とより上位の組織単位との間の意思決定の配分をめぐる問題に注意力が集中され、作業集団ファンクションニングのダイナミック、適応そして学習という側面についての特質をめぐる論議が少なかったと考えている。その意味からすれば、「自律的作業集団」は何よりもアックオフ (Ackoff, R.L.) とエメリーの言葉を借りれば、「多様性増大システム」 (variety increasing system)、つまり集団メンバーが継続的に学習を行いうる作業集団として特質づけられねばならない。このように、「自律的作業集団」において、集団メンバーはダイナミックな課業環境<sup>(6)</sup>のもとで彼らが行いうる反応の多様性を増大させるために、「継続的学習」を通してその知識と技能の蓄積を増大させ、これによって予めプログラミング化されえない、意図せざる多様な変動性 (variances) に対応して、素早い、適切な処置を講じ、課業パフォーマンスを定常状態レベルに維持せしめることが可能となると主張される。このように考えると、私は、「自律的作業集団」のもっとも基礎的な条件はジョブ・スウィッチング (Job Switching) ないしジョブ・ローテーション (Job Rotation) によるメンバーの多能工化 (multiskilling) にあると考えている。事実、トリストラも、ダラム炭鉱実験においてメンバーが多能工的、万能労働者 (multi-skilled, all-around workmen) であるところでもっともよく集団課業を自己規制し、コントロールしうることを示している。<sup>(7)</sup>またライスも、労働者の多能工化によって集団内部での威信および地位 (prestige and status) の差異が極小化されうる傾向があり、それによって集団の内部構造の安定性の増大とコミュニケーションの改善<sup>(8)</sup>がもたらされることを明らかにしている。こうして、メンバーの多能工化によってはじめてメンバー間の相互支持的関係、フレキシブ

図-2 「職務保有者」あるいは「システム貢献者」から構成される作業集団



出所：Suman, G.I., *Autonomy at Work*, 1976, p.188.

ルな役割構造の展開，そして内部ファンクショニングに対するコントロールと調整の集団への委譲が可能となる。

ところで，図-2において示されるように，「自律的作業集団」において集団メンバーは，伝統的な職務保有者 (job-holders) としてではなく，何よりもシステム貢献者 (system contributors) として構想され，作業集団の「基本的課業」全体にコミットメントするように求められている<sup>(9)</sup>。つまり，集団内部の職務境界は相互に浸透可能・重複的であり，メンバーは個々の課業にではなく，集団全体の「基本的課業」に一体化されねばならないことが強調される。このために，前述したように「自律的作業集団」の設計においては，時間・テリトリーそして技術の点から独自の明確な境界をもつこと，さらにはメンバー間の地位や賃金拡差の極小化が「自律的作業集団」化の重要な支持的条件として強調されている。こうして，メンバーの集団課業全体へのコミットメントによってメンバーの多能工化を促進する一方，伝統的な職務設計原理においてはメンバーの責任ではなく，もっぱら集団監督者の責任とされていた，自らの職務を超えて生ずる，予期されざる変動性の処理に対して自分自身をフレキシブルに展開し，上位システム・レベルによって設定されるパフォーマンス基準を維持・達成することが可能となる。

それだけではない。このような集団メンバーの集団全体の「基本的課業」への一体化は、動機づけ手法としての側面をも有することが見逃しえない。ミラー (Miller, E.J.) とライスは、パイオンに依拠しながら集団行動を意識的レベルと無意識的レベルとで説明し、これを「課業集団」(the task group) と「心情集団」(the sentient group) とに区別している。<sup>01</sup>「課業集団」がある特定課業を達成するために一体となっている集団であるのに対して、後者の「心情集団」は、彼らによれば「諸個人が喜んでコミットメントしようとし、かつ彼らが情動的支援 (emotional support) のために依存している集団」である。<sup>02</sup>ブキャナン (Buchanan, D.A.) は、これが「ホーソー実験」(Hawthorne experiments) において経験的に確認されてきた「公式集団」(formal groups) と「非公式集団」(informal groups) との区別に類似するものと指摘している。<sup>03</sup>ミラーとライスによれば、「自律的作業集団」は「課業集団」の境界と「心情集団」の境界とが一致している集団である。たとえば、「課業集団」と「心情集団」の境界が自然に (naturally) 一致している実例として生業 (small family business) をあげている。この「課業ならびに心情境界の一致」(coincidence of task and sentient boundaries) を通して、彼らは課業パフォーマンスと社会的・心理学的欲求との同時充足をはかる必要性を唱えたのであるが、私見によれば、こうした「自律的作業集団」は、凝集性の高い集団を実現して、<sup>04</sup>集団メンバーの集団への一体化・帰属心を喚起し、いわば「ホーソー実験」において明らかにされてきた、「仲間意識」にもとづいて形成される「非公式集団」における「共通の情感」ないし「集団規範」を公式目標の実現と一致する方向に変更させることによって、集団規制力をテコにして労働者に対する支配を強化するとともに、集団メンバーを集団ぐるみで企業目標、より厳密にはその下位目標の達成に「自発的に」駆り立てようとする動機づけ手法である。そして、「公式集団」を所与として人間協働確保の問題を「非公式集団」の問題に限定してとらえようとする「人間関係論」と比較して、「自律的作業集団」はいわば「公式集団」の構造変革を通して、「公式集団」の目標とは相容れない「非公式集団」の「共通の情感」ないし「集団規範」を排除して両者を一致させることによって、職

場支配の強化と企業目標の効率的な達成を目ざしているという意味でははるかに洗練された管理手法であるといわねばならない。

ところで、「自律的作業集団」は決して真空のなかで存在するのではなく、あくまで組織のサブ・システムであり、上位システムに関連づけられねばならない。その点のからすれば決して完全に自律的ではありえない。つねに「自律性」は一定の制約を課せられ、条件的 (conditional) であることが注意されねばならない。この場合、上位システムは伝統的な集団におけるように活動ベースでコントロールするのではなく、課業パフォーマンスを実現する諸活動については集団メンバー全体に委ね、むしろ上位システムはアウトプット・ベースで、すなわちその活動の結果であるアウトプットの量と質とを臨界的なパフォーマンス基準 (critical performance standards) に照らしてモニターし、規制しようとするのである。<sup>65</sup>

では「自律的作業集団」において主張される「集団自律性」(group autonomy) とはどのように規定されるのであろうか。<sup>66</sup> デーヴィス (Davis, L.E.) は 1) 生産サイクル諸活動、2) アウトプットの進行度、3) アウトプットの質、4) アウトプットの量に対する責任の、個人もしくは集団の受容を「責任ある行動」(responsible behaviour) と規定する一方、「自律的な行動」(autonomous behaviour) として 1) 作業内容の自己規制、2) パフォーマンスの自己評価、3) 偶発性 (contingencies) の自己調整、4) 目標設定への参加という 4 項目を掲げているが、<sup>67</sup> グローセン (Gulowsen, J.) は「集団自律性」を変数 (variables) としてとらえ、ケース・スタディを基礎に以下の 10 の自律性の基準を開発している。<sup>68</sup> つまり、

- 1) 質的目標
- 2) 量的目標
- 3) 集団外リーダーシップ
- 4) 付加的課業遂行
- 5) 作業時間
- 6) (集団の)生産方法

高い自律性



- 7) 集団内課業配分
- 8) 新しいメンバーの選抜
- 9) 集団内リーダーシップ
- 10) (個々のメンバーの)生産方法 低い自律性 以上である。

↓

けれども、社会・技術システム論は以上のような「集団自律性」を最大限すべての生産状況に一律に付与すべきことを主張するものでは決してないことが強調さるべきである。<sup>(29)</sup> グローセンの研究において、最も高い「集団自律性」をもつとされた作業集団が木こりや坑夫の集団 (groups of loggers and miners) であったことが想起さるべきである。たとえば、どこで製品が生産されるのか、あるいはいつ製品が生産されるのかといった決定は、たとえ上記の集団に付与されうるとしても、工場生産システムにおいては決して委譲されえないことは明白である。<sup>(30)</sup> このように、「集団自律性」は、ごく限られた生産状況において特殊な技術的制約のために委譲されざるをえないような意思決定、さらに言えば労働者の団結や労働運動の高揚を背景に「政治的」に委譲することを企業が余儀なくされた意思決定(たとえば、だれが集団のメンバーであるか、あるいは規定外労働時間が必要とされるか否か、それをだれに任命するかといった決定)をも含むのである。<sup>(31)</sup> つまり、「集団自律性」には一定の技術的・政治的あるいは社会的状況に規定せざるをえない側面を有していることが見逃されえない。一方、社会・技術システム論が積極的に作業集団に委譲すべきことを主張する意思決定とは、主として変換活動 (conversion activities) に関わる規制決定 (regulatory decisions) である。<sup>(32)</sup> それは、集団メンバーが関連情報 (relevant information) により接近しており、より素早いかつもっと適切な処置を講じうるという「経済的」理由にもとづくものであって、こうした意思決定委譲の結果、生産システムから生ずる不断の変動性にもかかわらず、上位システムにとって受容可能な範囲内にパフォーマンス基準を維持・達成せしめることを可能ならしめるからに他ならない。つまり、集団メンバーの方が集団外部の人間よりもよりよく決定を行いうるからである。

このように、「集団自律性」の存在のための条件ならびにその結果が著しく

異なるにもかかわらず、これを区別せずに一次的に論じることによってこれをめぐるって無用の混乱が生み出されたばかりか、たとえば、地下炭鉱の場合のようにもともと「集団自律性」の高いごく限られた生産状況においてしか委譲可能ではないような意思決定を「集団自律性」の論議のなかで強調することによって、これに対する過大な期待を醸成させ、その背後に潜む資本の意図が見失われることになっていくように思われるのである。

- (1) ノルウェーの「産業民主化プロジェクト」では、この「自律的作業集団」には「部分的」(partly)あるいは「半」(semi-)という言葉がつけ加えられていた。また最近では、「自己規制システム」(self-regulating system) (サスマン) あるいは「自主管理集団」(self-managing work group) (ソースラッド)とも呼ばれている。cf., Susman, G.I., op. cit., p.180, Thorsrud, E., *The changing structure of work organization*, in Kanawaty, G.(ed.), *Managing and developing new forms of work organization*, 1980, p.19.
- (2) Thorsrud, E., op. cit. (1980), pp.6-7.
- (3) Susman, G.I., op. cit., 第2章に詳しい。
- (4) 第52回経営学会大会, 統一論題報告の1つの柱であった「労働の人間化」をめぐる議論すべてが、この「自律的作業集団」を扱っていたことから、わが国におけるこれをめぐる関心の大きさは推し量ることができよう。
- (5) Ackoff, R.L. & F.E. Emery, *On Purposeful Systems*, 1972, Susman, G.I., op. cit., pp. 186-187.
- (6) この点、組織の課業環境と作業集団のそれとは峻別されねばならない。一般に組織理論において、とりわけパーソンズ(Parsons, T.)やトンプソン(Thompson, J.D.)にみられるように、不確定性は組織の組織の周辺から内部コアへと進むにつれて一方的に削減されていくと考えられている。けれども、サスマンによれば、これは「組織全体に直面しているマクロ環境問題のペースペクティブから連続的により低いレベルの単位が考察される場合にのみ妥当するであろう。しかし、これは、複雑な組織のさまざまなレベルで直面される環境と行われねばならない意思決定を考察する場合には妥当しない」(Susman, G.I., op. cit., p.90) のであり、作業集団レベルにおいても作業集団メンバーの活動ならび課業間の関係をどれほど詳細に明記しようとしても残余の不確定性と意図せざる不確定性が残存するという。彼は、伝統的な職務設計者が職場において現実存在する不確定性よりもはるかに少ない不確定性しか仮定していないと批判している。
- (7) Trist, E.L., et al., op. cit., (1963).
- (8) Rice, A.K., op. cit., (1958).
- (9) Susman, G.I., op. cit., pp.187-189.
- (10) Thorsrud, E., op. cit., in Kanawaty, G. (ed.), op. cit., p.22.
- (11) Miller, E.J. & A.K. Rice, *Systems of Organization*, 1967. バイオンの用語でいえば、「課業集団」は「作業集団」(the work group), 「心情集団」は「基本集団」(the basic group)に相当する。バイオンのその概念については, Susman, G.I., op. cit., pp.198-199 及び Buchanan,

- D.A., op. cit., p.92 を参照。
- ⑫ Miller, E.J. & A.K. Rice, op. cit., p.253.
- ⑬ Buchanan, D.A., op. cit., p.94.
- ⑭ Miller, E.J. & A.K. Rice, op. cit., p.xiii, 彼らはこうした問題を「すべての生命有機体の自然的現象」である「変化に対する抵抗」の問題と関連して展開する。
- ⑮ Susman, G.I., op. cit., p.107. ハーブストは、「自律的作業集団」の支持的条件の1つとして、「可能なかぎり簡単に測定可能な成果状態 (outcome state) (製品の量と質) ならびに簡単に測定可能な重要なインプット状態の集合体を有する, 明確に定義しうる全体課業」(Herbst, P.G., op. cit., pp.22-23) をあげて, アウトプットだけではなくインプットの規制ないしコントロール, つまり「境界条件」管理を上位システムの重要な機能とみなしている。
- ⑯ 「集団自律性」が高いあるいは低いということは, 上位システムが作業集団にどんなないしどの程度の意思決定の委譲・影響力を認めるかに依存する。
- ⑰ Davis, L.E., Job Satisfaction Research, in Davis, L.E. & J.C. Taylor, op. cit., p.170.
- ⑱ Gulowsen, J., A Measure of Work Group Autonomy, in Davis, L.E. & J.C. Taylor, op. cit., 第25章。
- ⑲ Buchanan, D.A., op. cit., p.113.
- ㉑ たとえば, エメリーとトリストはイギリスの炭鉱研究において「我々の発見は, 作業集団の自律性があらゆる作業状況において極大化されねばならないことを提案している3のではない。技術システムの要求の分析によってのみ決定される最適な集団編成 (grouping) のレベルがある」と主張している。Emery, F.E., Socio-technical systems, in Emery, F.E. (ed.), Systems Thinking, 1969, p.288.
- ㉒ Susman, G.I., op. cit., pp.123-124.
- ㉓ cf. Susman, G.I., op. cit., pp.121-131.
- ㉔ サスマンは「自律的作業集団」に付与される意思決定を「自立性」(independence), 「自己統治」(self-governance) そして「自己規制」(self-regulation) という3つのカテゴリーに分類するとともに, 「自己規制の決定が……自律性の基準としてもっとも適していると思われる。……自己規制の決定が最大のウェイトを与えらるべきだというのが著者の考えである」(Susman, G.I., op. cit., p.122) と述べている。

### 第3節 「ラシュトン労働の質実験」(The Rushton Quality of Work Experiment)

#### ——「自律的作業集団」の実践上の問題点——

前節において検討された「自律的作業集団」をめぐるアクション・リサーチ・プロジェクトについては, わが国でもとくにノルウェー「産業民主化プロジェクト」に関連して詳細な研究が行われてきていることは周知のとおりであ



る。ただ、私はあれほど実験領域内では華々しい成果をあげたのに、なぜ実験プロジェクトそのものが停滞ないし中止に追い込まれ、その後の LO/NAF の「普及戦略」にもかかわらずノルウェー産業においてその普及がなぜ著しく立ち遅れているのかという分析が、ひじょうに重要である考えている<sup>(1)</sup>。その点で、私は「自律的作業集団」をめぐるアクション・リサーチを通して明らかにされてきた実践上の問題点を本節において検討する。

さて、私はここでアメリカにおいて 1970 年代に入って、「労働生活の質の実証プロジェクトの全国プログラム」(a national program of demonstration quality of work-life projects) の一環として行われた、ペンシルバニア州の地下炭鉱におけるフィールド実験に焦点を合わせて、「自律的作業集団」をめぐる実践上の問題を考察してみたい。というのは、この実験は以下の諸点において注目すべき実験であると思われるからである。第 1 に、タヴィストック研究所の創立メンバーであり、1950 年代にイギリスのダラム炭鉱における調査研究から社会・技術システム論を開発してきたトリストがリサーチ・チームの 1 員として、この実験を指導・監督していること<sup>(2)</sup>、第 2 に、後述されるように実験における組織変革がきわめて包括的・多次的であること、第 3 に、変革プログラム導入に責任を有するリサーチ・チーム〔トリスト、サスマンそしてブラウン (Brown, G.R.)〕から(人的ならびに資金的に)独立した評価チームが形成され、経済的成果のエコノメトリック分析、仕事に対する態度や信念のサイコメトリック測定そして変革過程の定性的観察や解釈が試みられていること<sup>(3)</sup>、そして最後に一般に「労働生活の質の改善」(Q.W.L) プログラムに消極的であるといわれるアメリカの労働組合<sup>(4)</sup>のなかで、「激しい大ストライキの歴史をもつ先鋭的組織」として知られている、22 万人の組合員を擁する産業別組合である「全米炭鉱労働組合」(UMWA)<sup>(5)</sup>がこの実験に積極的に参加・協力していることなどである。

この「ラシュトン実験」は、「全米炭鉱労働組合」と「ペンシルバニア電力会社」の子会社で従業員総数、約 180 名前後の「ラシュトン鉱山会社」(the Rushton Mining Company) の経営者との「労使協同プロジェクト」として行われ<sup>(6)</sup>、会社内に新たに設置された「労使運営委員会」(labor-management steering

committee) が中心となって実験の計画・運営が進められた。選定された実験対象は、この炭鉱の3つの現業切羽鉱区の中の1つの鉱区 (section) であった。<sup>(7)</sup> 実験は、「自律的作業集団」編成を通して生産性の改善、職務中の満足の増大に加えて安全性の改善を重要な実験目的として措置していた。資金提供機関〔「全米労働生活の質センター」(ACQWL)〕との間で決められた実験期間は当初は1年間ということであったが、1974年11月における1ヶ月に及ぶ全国ストライキのために、1974年3月から1975年4月であった。

実験に先立って、すでに1973年3月に形成されていたトリストラのリサーチ・チームは「社会・技術分析」(socio-technical analysis)を行い、1) 作業期間中の労働者の孤立、2) 交替組 (shift) 内ならびに交替組間の高度の相互依存性、3) 地下炭鉱における自然諸条件の高度の不確定性を明らかにしたあとで、<sup>(8)</sup> 以下のような一連の「多次元的な組織変革」を試みた。<sup>(9)</sup>

第1に、1鉱区3交替組の「自律的作業集団」化が行われた。トリストラの社会・技術システム分析は、補給物資が必要とされる時に切羽に届けられるためには支援夫 (support man) と鉱区メンバーとの間に密接なコミュニケーションが必要であり、また円滑な採炭作業を保証するために9人のメンバーが必要であることを明らかにした。そこで、切羽鉱区の支援作業ならびに欠員の補充を行う2人の支援夫が、表-1における職種構成からなる従来の交替組に新たに配置転換され、その結果、各交替組あたり9人の「自律的集団」メンバーと1人の職長したがって合計27名の労働者（機械工3名を除いて新たに勧誘された志願者から成る）と3名の職長からなる自律的鉱区に編成替えされた。また、採炭場所、課業割当、採炭量、コンベア・ベルトの移動時間などの日々の採炭作業についての意思決定は、交替組に委譲され、その結果職長は「日々の生産責任」(day-to-day production responsibilities) から解放され、「安全性責任」(responsibilities for insuring that all safety regulations are followed) と境界規制活動という新たな役割が付与された。

第2に、一連の「制度構築」(institution building) が行われたが、とくに注目すべきは「鉱区会議」(section conferences) である。これは鉱区メンバー全員、

表-1 通常の交替組メンバー (7 名) の職種と「1971 年全国協約」による賃金

職 種	員数	1 日あたり賃金
連続採炭機運転手 (miner operator)	1 名	50 ドル
機械工 (mechanic)	1 名	50 ドル
支柱夫 (roof bolter)	2 名	47 ドル 25 セント
シャトル・カー運転手 (shuttle car operator)	2 名	43 ドル 25 セント
連続採炭機運転助手 (miner operator helper)	1 名	47 ドル 25 セント
合 計	7 名	
※-1 〔支援夫 (support man)〕	2 名	42 ドル 75 セント〕

※-1 自律的鉱区の交替組に新たに配属されたメンバー

〔出所：Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown, An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine, "Human Relations," Vol.30, No.3, 1977〕

経営側、組合役員そしてリサーチ・チームが出席して6週間ごとに開かれ、1) 過去6週間のパフォーマンスの検討、2) 交替組間のコミュニケーションの提供、3) 諸問題の解決、4) 次の6週間の活動計画策定が行われたが、これはリサーチ・チームによれば、1) 交替組間のコンフリクトの解決、2) 鉱区ならびにプログラムとのメンバーの一体化と集団凝集性の増大、そして3) 問題解決活動という機能を果たすものと考えられた。

第3にジョブ・スイッチングによるメンバーの多能工化を促進するために、地上の教室でのオリエンテーションおよび訓練が行われる一方、給与は鉱区のすべての労働者一律に「1971年全国協約」の最高賃金、1日50ドルが支払われた。

第4に、パフォーマンスは交替組ごとに測定されるのではなく、鉱区全体で180フィート前進し、ベルト・コンベアを移動するたびに測定されるように測定方法が変更された。

以上のような変革を踏まえて行われた実験の結果、実験鉱区における生産性については明白な改善がみられなかったものの、コスト、欠勤率、態度、事故、法律違反件数いずれもすぐれた改善を示した。生産性に関して、グッドマン (Goodman, P.S.) の公式報告書は次のような評価を下している。つまり、「生産性に関していかなる重要な変化も生じなかった。……けれども、生産におけ

る減少が存在しなかったという事実が重要である。安全性実践といった他の行動における改善が存在する時にはしばしば生産は減少する。これはラシュトンでは起こらなかった<sup>01</sup>」と。要するに、この実験は確かに自律的作業集団の有効性を実証するものであったといえることができるであろう。しかし、この実験においても以下のような問題点が明らかにされている。

第1に、前節において指摘されたように、「自律的作業集団」はメンバーの多能工化を重要な支持条件として成立する。しかし、「ラシュトン実験」ではリサーチ・チームが予想したよりもはるかに少ないジョブ・スウィッチング<sup>02</sup>しか起こらなかった。それは、たとえばノルウェーの「産業民主化プロジェクト」におけるノルスケ・ハイドロ社 (the Norsk Hydro Company) において行われたような、自分の職務以外に学習された課業の数に応じて生産ボーナスを支払<sup>03</sup>うのではなく、最初に一律に「全国協約」における最高賃金がメンバー全員に支払われ、継続的なインセンティブが欠如していたという実験設計上の理由のほかに、このジョブ・スウィッチングが従来の伝統的な、また他の職場ではいまだ一般的な職務分類ないし職種を不明確にする一方、伝統的な先任権 (seniority) を破壊することに対する労働者の心理的抵抗によるものである。ブランバーグ (Blumberg, M.) はラシュトン地下炭鉱でのジョブ・スウィッチング行動の観察と統計分析から、低い技能しかもたず、またあまり経験を積んでいない労働者が不慣れた装備を扱うことがきわめて危険である<sup>04</sup>という炭鉱の自然条件、さらには上位システムからの生産圧力 (pressure for production) などのほかに、その重要な制約要因として、1) 年齢 (age) と、2) 職務上の地位 (status) をあげている。前者は、とくにある特定の職務を行う能力をもたない<sup>05</sup>と考える中高年労働者に関連し、また後者については高い地位の労働者は一方で低い地位の労働者の職務を行わねばならない時には心理的抵抗をひき起こすとともに、他方低い地位の労働者が自らの職務を学習しようとする時に脅威と<sup>06</sup>感じ、このような労働者の訓練に抵抗したことを報告している<sup>07</sup>。

第2に、他の非自律的鉱区のメンバーが抱いた不正感と組合員間のコンフリクトである。とくに、この不正感<sup>08</sup>は、第2の自律的鉱区のメンバーの大半が

採炭経験 90 日以下の見習い労働者で占められた時<sup>68</sup>、より経験年数を積んだ労働者よりも高いトップ・レート (top rate) が彼らに支払われたことならびに自律的鉱区の交替組には特別に 2 人の支援夫が配属されるといった職務状況の「差別的条件」によるものであったが、こうした非自律的鉱区のメンバーの不正感にもとづく非自律的鉱区の労働者と自律的鉱区の労働者との反目・敵対が実験の進行のなかで深化・拡大していったことは、組合員全体の利害を保護することに、そのレゾン・デートルがあるはずの労働組合にとってきわめて重大な問題のように思われる<sup>69</sup>。1975 年 8 月のローカル・ユニオンの組合員投票において、「労使運営委員会」で作成された、鉱山全体(地上部門をも含む)に自律性を拡張しようとする「文書」(the document) が拒否されるという事態は、この組合員の間の鋭いコンフリクトをはっきり示すものであった。グッドマンは、反対 79 票対賛成 75 票という投票結果について、賛成 75 票はほとんど実験鉱区のメンバーと実験プログラムに関係した人々であり、それに直接関係しなかったメンバーはほとんどプログラムに反対したことを報告し、この投票結果が僅差と受け止められてはならないと主張している。この 1975 年 8 月のローカル・ユニオンの「文書」拒否がラッシュトンでのその後の「QOW(労働の質)プロジェクト」の鉱山全体への普及を阻害するものであった<sup>70</sup>。

第 3 に、ノルウェーの「産業民主化」プロジェクトも、とくに中高年労働者と婦人労働者がより単純なルーチン・ワークへの選好を有する傾向があることを明らかにしているが<sup>71</sup>、ラッシュトン実験においても、グッドマンの報告書が「1 部の個人はより大きな責任とコントロールに対する機会を有益だというよりも脅威だとじた」と述べているように<sup>72</sup>、責任の重い、意欲をかきたてる労働に対する願望ならびにその反応に関する個人間の差異が存在することが明らかにされた。

第 4 に、管理者、とりわけ職長ランクの「労働の質プロジェクト」に対する非協調的態度・反対が起こったことである。彼らの反対は、リサーチ・チームをして実験鉱区における生産性阻害諸力として位置づけているほど強いインパクトをもつものであったが、「自律的作業集団」編成は彼らの役割の変容にと

どまらず、明らかに中間管理者層の「合理化」による管理・監督間接費の削減を1つの目的としており、その意味からすれば私は彼らがプログラムを脅威と感じたのは正当な反応であると考えている。

第5に、ノルウェーの「産業民主化プロジェクト」を検討するなかで、ボルベック (Bolweg, J.F.) が確認しているように、プログラムの継続性という点についてである。実験領域において差別的な労働条件を長期にわたって維持することは実際問題として不可能である。まもなく、非実験領域における労働者は同じ条件を要求し、労働組合は公平さを求める他の部門からの労働者の要求に対処せねばならなくなる。ラシュトンでは、1975年3月のローカル・ユニオンの会合において、すぐに全鉱山が自律的になるか完全にプログラムを打ち切るかの要求を行う動議 (the all-or-nothing proposal) が可決された。この動議を踏まえて、「労使運営委員会」が提出した、鉱山全体に自律性を拡張しようとする「文書」は、前述したように否決され、その結果1975年9月以降「労使協同プロジェクト」ではなく、「経営者プログラム」 (management's program) としてローカル・ユニオン役員の密接な協力のもとで「労働の質 (QOW) プログラム」の鉱山全体への拡張・普及が試みられた。けれども、1977年第1・四半期に起こった、ローカル・ユニオンによる大規模なストライキのあとで、組合は「労使運営委員会」にかわってその後の推進母体であった「鉱山訓練ならびに開発委員会」 (Mine Training and Development Committee) への参加から正式に手をひいており、1979年初めのグッドマンの観察によれば、「ラシュトンでは今や労働の質プログラムは完全に機能を停止している」という。

第6に、第5の主要な原因をなすと思われるのであるが、実験領域において採用された個々の構造変革は他の部門に移転することができず、とくに地上部門と地下部門との間には異なる構造変革が必要とされたことである。公式報告書は、これに関連して「プログラム・モデルは……すべての炭鉱の作業領域には適用できなかった。……自律的作業集団概念は必ずしもすべての作業領域には一般化されえない。……プログラムを異なる作業領域に調整できなかったことが、おそらくこうした領域における労働変革を導入する可能性を削減したの

である」と報告している。<sup>58</sup> ノルウェーのフィールド実験において、エメリーとソースラッドも「自律的作業集団」の展開が限られた条件のもとでしか有効でないことを認めて次のように述べている。つまり「自律的作業集団の展開はある条件においては効果的であったが、他のひじょうに広範な条件に対してはそれが証明されなかった。……重要な点は、必要とされる変革の種類はそれが関わる技術の種類とその社会的状況 (social setting) に関係しているように思えたことである<sup>59</sup>」と。現時点において「自律的作業集団」導入にあたっての重要な技術的制約要因をなすものは、組織変革対象の規模と生産技術である。前者は「自律的作業集団」を集団レベルを超えて適用しようとする際の問題である。また後者に関連して、ノルウェーのフィールド実験において「自律的作業集団」導入に優れて適合的な生産技術であると確認されたのは、プロセス技術 (process technology) とアセンブリー技術 (assembly technology) であったが<sup>60</sup>、ソースラッドは分権化されたコントロール・システムそのものを要求する自動化 (automation) 技術、つまりプロセスならびにエレクトロニクス技術が「自律的作業集団」に最も適合していると主張している<sup>61</sup>。

以上の諸問題は、たかだか従業員総数 180 名前後のごく小規模な鉱山での具体的適用の過程で起こってきたという事実が重要である。この点からすれば、今日まで「自律的作業集団」実験の華々しい成果が報告されているものの、その現実的・具体的適用にはひじょうに多くの問題点が含まれていると結論づけざるをえないのである。

- (1) ボルベックは「ノルウェーの諸会社において継続的な変革プロセスは起こらなかった。プロジェクトは一定期間ののち停滞した。この停滞あるいは継続性の欠如は、職務設計における諸々の実験の一般的特徴であるように思われる」(Bolweg, J.F., op. cit., p.118) と述べて、この停滞あるいは普及を阻害してきた原因の詳細な検討を試みている (Ibid. 第 4 章に詳しい)。ノルウェーの「産業民主化プロジェクト」の詳細な検討については、石井修二、前掲論文を参照。
- (2) 当時、トリストはタヴィストック研究所を離れ、ペンシルバニア大学・ワートン・スクール (the Wharton School) の教授として社会システム科学 (Social Systems Sciences) を担当する一方、その「経営ならびに行動科学センター」(Management and Behavioral Science Center) 所長の要職に就任していた。
- (3) 評価チームによる「ラシュトン実験」の公式報告書は、Goodman, P.S., Assessing Organiz-

- ational Change, 1979. であるが, なおこの実験についてのリサーチ・チームによる報告書としては, Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown, *An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine*, *Human Relations*, Vol.30, No.3, 1977. および Susman, G.I., *op. cit.*, pp.167-179. がある。また当時リサーチ・チームのアシスタントとして, 地下炭鉱における採炭作業を観察してきたプランバークは, ごく最近次の論文を発表している。Blumberg, M., *Job Switching in Autonomous Work Groups*, *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.2, 1980.
- (4) 奥林康司「労働人間化の限界」前掲論文, 61-62 ページ。Bolweg, J.F., *op. cit.*, p.76.
- (5) 野中郁次郎「書評; Union Organization and Militancy, Conclusion from a Study of the United Mine Workers of America 1940-1970, by Makoto Takamiya」『組織科学』Vol.14, No.3, 1980.
- (6) この実験の背景をなす, 1970 年代初頭におけるアメリカの経済環境ならびに「労使関係」状況については, Goodman, P.S., *op. cit.*, pp. 4-8 を参照。なお, この実験は当初, 規模の異なる大・小 2 つの鉱山会社において計画されたが, 1973 年, 実験が行われ評価される期間や諸条件のレイアウトを定めた「文書」〔ノルウェー「産業民主化」プロジェクトにおける「緊急避難協定」(the shelter agreement) に相当する〕が大規模な鉱山会社のローカル・ユニオン投票において否決された結果, そこでの実験は中止され, それ以降, 実験への参加決定を行った小規模なラッシュトン鉱山会社でのみ行われることになった。(Trist, E.L., G.I. Suman, G.R. Brown, *op. cit.*, pp.203-205).
- (7) ラッシュトン鉱山会社は, 新たに第 4 の現業切羽鉱区を創設し, 1974 年 10 月以降, 第 2 の自律的鉱区が活動を開始している。
- (8) ラッシュトン鉱山会社における採炭システムは, 1950 年代におけるイギリスのダラム炭田における長壁採炭システム (the longwall method) とは, 柱房法 (the room-and pillar method) という採炭方法ならびにドラム・カッターの利用による連続的採炭を可能にさせた機械化レベルという点で全く異なるものであったことが留意さるべきである。1950 年代のイギリス長壁採炭システムにおいて, 1 月 3 交替で 1 回の採炭サイクル (準備→採炭→前進) を完了させる約 40 名からなる採炭チームの平均採炭量は 200 トンであった (Trist, E.L. & K.W. Bamforth (1951), *op. cit.*) のに対して, 1970 年代におけるアメリカ地下炭鉱において, 各交替組, 7 名のメンバーが合衆国平均シフトあたり 350~400 トンを採炭していた (Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown *op. cit.*, pp.207-210.)
- (9) Trist, E.L., G.I. Susman, G.R., Brown, *op. cit.*, p.205-213, Goodman, P.S., *op. cit.*, 第 6 章および第 7 章に詳しい。
- (10) Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown, *op. cit.*, pp.215-224, Goodman, P.S., *op. cit.*, 第 3 部に詳しい。
- (11) Goodman, P.S., *op. cit.*, p.205. リサーチ・チームの報告もこれに関連して次のように述べている。「1975 年 3 月の運営委員の報告書においては, リサーチ・チームは暦年で 1973 年と 1974 年との間の比較が行われるならば, 自律的鉱区が他の 2 つの鉱区よりも高い生産性を示しているとすんで結論づけようとはしなかった。たとえば, 1974 年終り近くにはそのような印



象を経営側がもったとしても、当時確信をもって行いえた唯一の陳述は、プログラム導入の結果、あるいは安全性レベルの改善に努力を払っても生産は減少しなかったということであった。生産性と安全性という、これら2つの目標のどちらか一方の追求は、他のもう1つの目標を犠牲にしなければならないというのが、石炭産業において現在のところ一般に認められた考えである」と。けれども、また彼らは、1974年10月から1975年9月までの期間の生産性比較を行えば、自律的鉱区は、他の2つの非自律的鉱区に対して20パーセント近く生産性が上回っていることをも報告している。以上は、Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown, *op. cit.*, pp.219-222. を参照。

⑫ Blumberg, M., *op. cit.*, p.289.

⑬ Bolweg, J.F., *op. cit.*, p.69.

⑭ グッドマンによれば、「大部分の組合規制の及ぶ職場において、先任権がもっとも好ましい職務(the most desirable job)への接近を決定する。ジョブ・スウィッチングは先任権にとってかわり、通常よりよい(より高い地位の)職務を有する個人が時々より低い地位の仕事につくことを要求する」(Goodman, P.S., *op. cit.*, p.346)。

⑮ 事実、これによる落盤事故が発生したという。Blumberg, M., *op. cit.*, p.300.

⑯ この点、ブランバークは「年齢のジョブ・スウィッチング行動に及ぼすインパクトは自律的作業が万能薬ではないことを意味している」と結論づけている。Blumberg, M., *op. cit.*, p.304.

⑰ Blumberg, M., *op. cit.*, pp.302-303. ブランバークが観察した190の事例のジョブ・スウィッチングの方向ならびに頻度の分析は、労働協約の規定による連続採炭機運転手助手の場合を除いて、ジョブ・スウィッチングが地位ハイアラキーの両極端でおこなうのではなく、すぐ上位もしくはすぐ下位の職務とのジョブ・スウィッチングであることを明らかにしている。

⑱ このことはリサーチ・チームにとっても予想せざる結果であった。すでにそれぞれの鉱区で同僚ならびに職長との個人的関係を確立していた、経験を積んだ坑夫たちは、この社会的関係を犠牲にして不慣れた条件のもとで新しい労働者や職長と作業するという不確定性を好まず、むしろ現在の鉱区にとどまることの方を選んだという。Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown, *op. cit.*, pp.226-227.

⑲ ボルベックは、「職務再設計」の基礎をなす価値体系が労働組合のそれと対立することを指摘している。Bolweg, J.F., *op. cit.*, pp.76-77.

⑳ Goodman, P.S., *op. cit.*, p.330.

㉑ けれども、ノルウェーの実験、とくにハンスフォスの場合、最初の労働者の抵抗は一定期間、新しいシステムのもとでの労働を通して弱まり、ついにはこのような労働者ですら以前の作業組織形態に戻ることを望まなくなったという。これは一般に「経験仮説」(the “experience hypothesis”)と呼ばれている。Bolweg, J.F., *op. cit.*, p.64.

㉒ Goodman, P.S., *op. cit.*, p.366. 労働者特性の差異に関しては、すでに多くの調査研究が行われている。cf. Hulin, C.L. & M.R. Blood, Job enlargement, individual differences, workers' responses, *Psychological Bulletin*, 69, 1968, pp.41-55.

㉓ Goodman, P.S., *op. cit.*, pp.359-361, Trist, E.L., G.I. Susman, G.R. Brown, *op. cit.*, pp.219-223. これはノルウェーの実験でも確認されている。Bolweg, J.F., *op. cit.*, p.75.

- 24 たとえば, Herbst, P.G., op. cit., p.22, Susman, G.I., op. cit., p.32. また, ソースラッドは, 職長と監督のミドル・マネジメント化を強調するとともに, 「職長はもはや自分自身の生産単位に拘束されることはないで, 部門間のコミュニケーションが自然に流れ, チームワークが生み出されうる共通の執務室 (a common office area) に移ることによって利益を得ることになる」と述べている (Thorsrud, E., (1980) op. cit., in Kanawaty, G. (ed.), op. cit., pp.23-24.).
- 25 Bolweg, J.F., op. cit., pp.80-81.
- 26 1975年9月以降のプログラムの会社内普及については, Goodman, P.S., op. cit. 第8章ならびに第18章に詳しい。
- 27 Goodman, P.S., op. cit., p.374.
- 28 Goodman, P.S., op. cit., p.341.
- 29 Emery, F.E. & E. Thorsrud, Democracy at work, 1976, p.11.
- 30 Bolweg, J.F., op. cit., p.45, p.75.
- 31 Thorsrud, E., op. cit., in Kanawaty, G. (ed.), op. cit., p.3. 彼はいまだに「主要な技術的趨勢である機械化 (mechanization) には, 伝統的な作業組織形態が全く適合的であった」(Ibid., p.9) と述べている。けれども, 「労働の人間化」や「労働生活の質の改善」という議論の契機をなした労働疎外が, このような技術形態のもとで深化・拡大してきた事実からすれば, このような議論には俄に肯定しがたい。

#### 第4節 社会・技術システム論と「職務拡大・充実論」<sup>(1)</sup> 「条件適応理論」との相違点

タヴィストック学派の社会・技術システム論と理論的に密度な関連性もつとされるものに, 「職務拡大・充実論」(job enlargement and job enrichment) ならびに「条件適応理論」(contingency theory) がある。本節ではこれら理論との相違点に焦点を合わせて検討しながら, 本稿のテーマである社会・技術システム論の理論上の諸特質を明らかにしよう。

まず初めに, 「職務拡大・充実論」とに関連していえば, 確かにエメリーとソースラッドによって開発された, 周知の「職務設計基準」<sup>(2)</sup>(job-design criteria) は「職務拡大・充実論」の基本的思考と何ら矛盾するものではないように思われる。社会・技術システム論が「自律的作業集団」を通して実現しようとする職務要件とは, 興味を起こす (interesting), 挑戦的 (challenging) そして意味ある (meaningful) 課業パターン, 学習, 調整と意思決定への参加, 社会的支援と

認知などである。一方、ハーツバーク (Herzberg, F.) やアージリス (Argyris, C.) らは、マズロー (Maslow, A.) の「自己実現構想」(the self-actualization notion) に立脚して、個々の「職務内容」(job content) が労働者の「動機づけ」(motivation) に著しい影響を及ぼすとして、課業の多様性、挑戦、全体性、意思決定への参加を強調したことは周知のとおりである。<sup>(3)</sup>

このように、社会・技術システム論の提案する「自律的作業集団」モデルは「職務拡大・充実」と同様の効果をもつものである。けれども、基本的な設計単位が個々の職務であるのか、あるいは作業集団であるのかは決定的な差異を有しており、もっといえば全く異なる設計原理に立脚しているといえる。<sup>(4)</sup>つまり、個々の職務をいかに垂直的に、あるいは水平的に拡大しようとも、あくまでそれは「1人・1職務」(one man/one job) という伝統的な職務設計原則の延長線上にあるからである。けれども、社会・技術システム論の理論上の貢献は、職務設計 (job design) ではなく、作業集団設計 (work-group design) に対するフレームワークの提供であったことが忘れられてはならない。つまり、社会・技術システム論の設計単位はあくまで第1次作業集団であり、活動を区分し割り当てるための分析が行われるのは、「職務拡大・充実論」とは全く異なる分析レベルである。前述した社会・技術システム論の主張する職務要件も、それらの「集団力学」(group dynamics) に対する含意を顧慮しながら、集団レベルでこれらを実現しようとするものであった。サスマンは、個々の職務ではなく作業集団がより適切な分析単位である理由として、作業集団の以下のような諸特質を掲げている。<sup>(5)</sup>つまり、作業集団とは、第1に集団メンバーに1個の全体として意思決定を行う機会を与えるほど十分小さな単位であり、第2に個々の職務の拡大が提供しうるよりも「全体的」な課業を含む、大きな単位であり、第3に集団メンバーが問題解決・合意形成・計画化ならびにコンフリクトと解決のために対人技能 (interpersonal skills) を行使することができるほど大きな単位であり、第4に行われた意思決定と達成される目標との間の関係を集団メンバーが認識しうるほど小さな単位であり、最後に作業集団内課業と関係 (work-group tasks and relationships) の革新的再構造化 (innovative restruct-

uring)の可能性は職務レベルより、集団レベルの方がはるかに大きい、以上の5点である。

社会・技術システム論と「職務拡大・充実論」との第2の相違点は、ハーツバークの用語でいえば、「動機づけ要因」(motivators)としての職務内容だけではなく、「衛生要因」(hygiene factors)にあたる、給与支払方法や監督方式といった職務状況(job context)の変革も、この社会・技術システム論はその変革対象に含めている点である。そして第3に「自律的作業集団」という「合成最適化」モデルの理論的根拠が、「職務拡大・充実論」の場合におけるようにメンバーの社会的・心理学的欲求の高次元化だけから説明されるのではなくで、技術システムの要請、あるいは作業集団の課業環境の高度の不確定性、相互依存性を基礎に説明されている点である。<sup>(7)</sup>

次に「条件適応理論」との関連について、私は社会・技術システム論も「条件適応理論」もともに「開放的なシステム」観に立脚して、(技術を含む)環境の組織に及ぼすインパクトを論じている点でその密接な関連性を決して否定するものではない。たとえば、「条件適応理論」を管理理論における動向としてとらえ、これを「関連環境諸変数と効果的な目標達成に導く適切な管理諸概念ならびに諸技術との間の関数的な if-then 関係 (a functional if-then relationship) に関わる」ものと理解するルーサンス (Luthans, F.) は、タヴィストック学派を「条件適応理論」に対する重要な理論上の貢献の1つとみなして次のように述べている。<sup>(9)</sup>すなわち「要するに、このタヴィストック学派によって行われた調査研究は、技術という独立・環境変数と効果的な目標達成に導く凝集力ある作業集団 (cohesive work groups) という従属・行動科学的管理概念との間の関数関係を確認した。<sup>(10)</sup>そのような研究は条件適応管理(contingency management)に対して重要な貢献を行っている」と。またわが国においても、占部都美氏や岸田民樹氏らの研究者は、「条件適応理論」の直接的源流の1つをタヴィストック学派の社会・技術システム論に求められている。私は別の機会に「条件適応理論」の直接的源泉を1950年代後半から社会科学一般にさかんに採用されてきた「比較研究法」(comparative approach)に求め論じたことがあるが、ここ<sup>(11)</sup>

では「条件適応理論」との差異に注目しながら、社会・技術システム論の理論上の諸特徴を検討する。

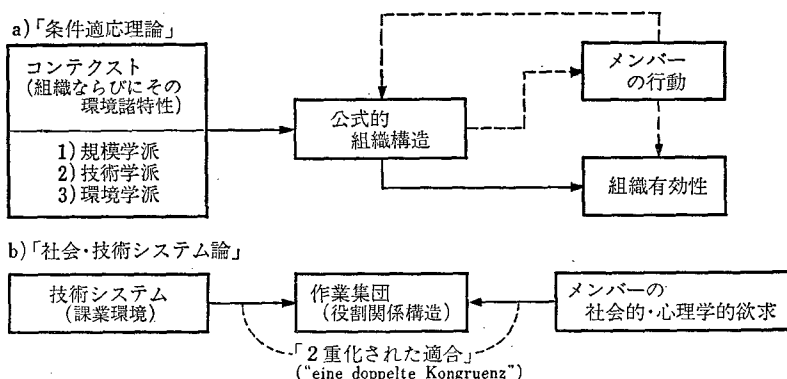
何よりもまず、「条件適応理論」が組織の全体構造を分析対象としたの<sup>14</sup>に対して、タヴィストック学派は、「基本的課業」の達成にあたってもっとも基礎的なオペレーティング(作業)システムを分析対象としていることはすでに周知のとおりである。前者が「マクロ的組織構造論」、後者がワーク・システム(work system)研究あるいは作業組織アプローチ<sup>15</sup>と呼ばれる所以でもある。それは、コンサルタント機関としての性格をも有していたタヴィストック研究がいずれも解決を要請された組織的諸問題が作業現場レベルにあったことと密接な関連をもつものの、私は投入——変換——産出という、いわゆる I—C—E モデルに立脚する社会・技術システム論が、企業の存続・成長に際しての戦略的レベルを何よりも企業の「基本的課業」を実現するもっとも基礎的な単位である投入・変換・産出という各オペレーティング・システムに求めたからであろうと考えている。

ところで、社会・技術システム論も「条件適応理論」もいずれも実証的・経験的研究に理論的根拠を有しているものの、私は何よりもこれら2つの理論の依拠する研究手法[アクション・リサーチ (action research) と「比較組織研究」(comparative organizational analysis, vergleichende Organisations-forschung)]がこれら2つの理論の理論的性格を規定していると考えている。つまり、その時その時に研究される対象領域への研究者の介入可能性の程度 (das Ausmaß an Eingriffsmöglichkeiten) といった観点からすれば、アクション・リサーチが対象領域への研究者の直接的介入を許すものという意味では「積極的な研究様式」(aktives Vorgehensweise) であるのに対して、問題措定の定式化と調査結果の評価ならびに解釈に研究者の創造性が限定される「比較組織研究」は「受動的な研究様式」(passives Vorgehensweise) として特徴づけられうる。<sup>17</sup>こうして、社会・技術システム論は、アクション・リサーチを通して個別の変革対象の構造変革を行うという意味では設計志向的で、ダイナミックな設計局面にかかわっており、いわばこの構造変革過程の規範的な分析フレームワークを提供しよう

とするものであるということが出来る。これに対して「条件適応理論」は、支配的な組織実践の実証比較を通して確認されてきたコンテキスト (context) と組織の全体構造との間の適合関係をめぐる経験的規則性を if-then 関数関係として直ちに法則性ないし客観的強制命題として提示し、その意味ですでに多くの研究者が主張しているように「保守的」あるいは「現状維持的」な性格を免れえないものになっているのではないかと考えられる。「技術が構造を規定する」という「条件適応理論」の周知の命題と「所与の技術のもとで同じパフォーマンス水準を達成する構造代替案が可能である」とするタヴィストック学派の考え方とは際立った差異を示している。

さて、いまここで両学派の理論的モデルを示すとすれば図-3のとおりとなるであろう。「条件適応理論」は、現在のところひょとんに複雑かつ錯宗した様相を呈していることは周知のとおりであるが、組織構造を規定する重要なコンテキスト独立変数を基礎に、チャイルド (Child, J.) に依拠してこれを整理すれば、1) 規模学派、2) 技術学派、3) 環境学派に分類しうる。<sup>08</sup>「条件適応理論」は、暗示的には現実の組織実践においては、一定のコンテキストに適合的な構造が一定の欲求構造を有するメンバーの側に逆機能的行動を引き起こす場合には、そのメンバーが直接かかわる組織構造部分のみが変更されるか、あるいはそのメンバーの交替が必要とされるという認識をもっているものと思われる。

図-3 「条件適応理論」モデルと社会・技術システム論モデル



<sup>20</sup>る(なぜなら、組織構造は「目標関連的行動操作の用具」(Instrumente der zweckbezogenen Verhaltenssteuerung)であるからである)のであるが、今までのところその支配的研究動向においては、操作化されたコンテキスト諸変数と組織構造諸変数との間の「適合性」(fit)を経験的に確認しようとするものである。けれども、社会・技術システム論は、技術システムの要請(ないし作業集団の課業環境の要請)とメンバーの社会的・心理学的欲求との「2重化された適合」を作業集団レベルで実現しようとするものであったことは前述したとおりである。この場合、タヴィストック学派は「タービュラントな場」としてのマクロ環境の認識と同時に、一方でのメンバーの欲求の高次元化と他方での技術システムから生ずる不断の変動性という一連の理論的前提に立脚して、その「合成最適化」モデルを構築しようとしていることは明らかである。けれども、キーザーとクビチュク(Kieser, A. u.H. Kubicek)によれば、すべてのメンバーの欲求の集合的尺度(ein aggregiertes Maß der Bedürfnisse)<sup>21</sup>を樹立することは不可能であり、その意味でこの「2重化された適合」ないし「合成最適化」は、なるほど第1次集団レベルでは実現可能だとしても組織構造全体レベルでは果たして可能であるか、きわめて疑わしいものといわざるをえない。

また、「条件適応理論」は、カストとローゼンツヴァイク(Kast, F.E. and J. E. Rosenzweig)によれば、「(1) 組織と管理の普遍の原則が存在するという視点(the view)と(2) 各組織はユニークであり、各状況は別々に分析されねならないという視点との中道(a middle ground)」であり、その意味で「中範囲」(mid-range)理論<sup>22</sup>である。これに対して、社会・技術システム論は、上記の(2)の視点に立ち、その意味で状況特定の(situation-specific)アプローチであるということはすでに本稿においても確認してきた。すなわち、社会・技術システム論は、社会・技術両システムの「合成最適化」が個別の変革対象の「社会・技術分析」を通してはじめて確認されうることを強調しているのである。そして、このことがまた社会・技術システム論をして「提供されてきたものは分析のためのフレームワークだけであって理論ではない」とか、「それ(社会・技術システム論—引用者)は、1個のアプローチであって確かに職務設計の十分な理

論ではない。……それは、設計過程の性質ならび再設計される職務それ自体に関する処方箋ないしガイドラインの1集合体としてよりよく記述されうる<sup>24</sup>」といった評価に導くことになるのである。

- (1) 「職務拡大」・「職務充実」は、いずれも個々の職務を基礎として、ここれを「水平的」あるいは「垂直的」に拡大しようとする意味でひとまとめに論じうる事が可能である。
- (2) Emery, F.E. & E. Thorsrud, (1976), op. cit., pp.15-16., Susman, G.I., p.118.
- (3) 中村瑞穂・榎泰吉編著『現代経営組織論』(経営会計全書, 6)日本評論社, 1974年, 113-129ページ, Bolweg, J.F., op. cit., p.41.
- (4) Susman, G.I., op. cit., p.182.
- (5) Susman, G.I., op. cit., pp.118-119.
- (6) Thorsrud, E., op. cit., pp.21-22, Herbst, P.G., op. cit., p.21.
- (7) Emery, F.E. & E.L. Trist, op. cit., in Emery, F.E. (ed.), op. cit. pp.285-287, Susman, G.I., op. cit., 第7章。
- (8) Luthans, F., Introduction to Management, 1976, p.29. 私は以前ルーサンスの所論を, 「条件適応理論」を基礎に包括的な管理理論の体系を構築するためのフレームワークを提供する1つの試みとして検討したことがある。拙稿「条件理論にもとづく統合モデル構築をめぐる」『明治大学院紀要(商学篇)』Vol. 15-2, 1977年。
- (9) Luthans, F., op. cit., pp.40-41.
- (10) けれども, タヴィストック学派は, 技術を操作化された変数としてとらえているわけではなく, こうした関数関係を経験的に確認しえているとは思われない。ウッドワード(Woodward, J.)の社会・技術システム論への批判もこの点にあったように思われる。Woodward, J., Industrial Organization, 1965, p.37 (ジョン・ウッドワード『新しい企業組織』矢島鈞次・中村寿雄共訳, 日本能率協会, 1970年, 45ページ)。
- (11) 占部都美「コンティンジェンシー理論の再吟味」前掲論文。
- (12) 岸田民樹「コンティンジェンシー・セオリーの展開」降旗武彦・赤岡功編著, 前掲書第1章。
- (13) 拙稿「企業の『多角化』・『多国籍化』と管理理論」野口祐編著『経営学原理』(経営会計全書 1)日本評論社, 1980年, 第10章。
- (14) 拙稿「コンティンジェンシー・セオリーにもとづく『包括的理論構想』をめぐる」『明大商学論叢』第62巻, 第3・4号, 1980年。
- (15) Buchanan, D.A., op. cit., p.5.
- (16) ミラーやライスは「複雑な企業」(a complex enterprise)の以下のような構成サブ・システムへの分化を明らかにしている(Buchanan, D.A., op. cit., p.91)。つまり,
  - 1) 作業システム(Operating systems)
    - 1-1 移入システム(import systems)
    - 1-2 変換システム(conversion systems)
    - 1-3 移出システム(export systems)
  - 2) 管理システム(The managing system)



- 2-1 保全活動 (maintenance activities)
- 2-2 規制活動 (regulatory activities)
- 2-2-1 監視機能 (monitoring functions)
- 2-2-2 境界統制機能 (boundary control functions)

以上である。

けれども、社会・技術システム論の構造設計の対象はあくまで作業システム・レベルであって、管理システムではせいぜいリーダーシップないし管理者の役割の変容にとどまっている。

Rice, A.K., op. cit., 1963, 第4部参照。

- ①⑦ Kubicek, H., Empirische Organisationsforschung, 1975, SS.57-77 参照。
- ①⑧ けれども、このような「条件適応理論」に対する批判を認識して、「条件適応理論」のフレームワーク内においてこれを克服しようとする努力も行われつつある。Kieser, A. und H. Kubicek Organisation, 1976. ならびに Organisationstheorien, II, 1978. を参照されたい。
- ①⑨ Child, J., Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, Vol.6, 1972, pp.2-8, Child, J., More Myths of Management Organization? The Journal of Management Studies, Vol.7, 1972, pp.382-385.
- ②⑩ この考えを明示的に「構造作用の問題」としてモデルのなかに包含させようとした試みとして、キーザーとクビチエクの所論をあげることができる。拙稿、『明大商学論叢』(1980) 前掲論文、参照。
- ②⑪ Kieser, A. u. Kubicek, H., Organisation, a.a.O., S.187.
- ②⑫ Kast, F.E. & J.E. Rosenzweig, Contingency Views of Organization and Management, 1973, p.ix.
- ②⑬ Brown, R.K., Research and Consultancy in Industrial Enterprises, Sociology, Vol.1, No.1., 1967, p.45.
- ②⑭ Bolweg, J.F., op. cit., pp.45-46.

## む す び に

私は、以上における検討から、社会・技術システム論は社会・技術両相関システムの「合成最適化」を通して、経済的次元に規制・評価されるシステム・パフォーマンスの増大を目的としており、このようなシステム・パフォーマンスの至上性ゆえに、本来は決してしばしば主張されるように価値視点において中立的なものではない<sup>(1)</sup>と考える。この学派の唱導する、いわゆる「労働の人間化」、「人間的価値の実現」が資本主義企業体制を前提とするかぎり、企業の経済的合理性追求の枠内でしか実現されえないことが忘れられてはならない。そればかりか、社会・技術システム論の主張する「合成最適化」は経済的

合理性追求の制約を受けているだけではなく、企業内・外の環境諸条件が変化  
するなかで企業の経済的合理性を一層促進・強化する手段となることが留意さ  
れねばならない。また、社会・技術システム論の主張する「合成最適化」が経  
済的次元からみたシステム・パフォーマンスを評価基準としている以上、こ  
の「合成最適化」が必然的に労働者の社会的・心理学的欲求の実現を保障する  
ものではないし、さらに容易に（労働組合の規制力が弱い場合）多能工化を基礎に  
して人員削減や労働強化などの厳しい「合理化」が押し進められる可能性をも  
有していることが見逃されえない。<sup>(2)</sup>

こうして、社会・技術システム論の主張する「自律的作業集団」は、これを  
「人間性の尊重」、「生きがい・働きの追求」の一方策としてではなく、む  
しろ「企業の適応行動の一環」としてとらえられるべきものであろう。なぜな  
ら、「自律的作業集団」は前節までにみたように、以下のような認識をその理論  
的基礎として成立するものであったからである。すなわち、第1に、資本主義  
企業を取り巻く環境がいわゆる「構造的変化」を遂げるなかで、企業の環境適  
応能力を強化するためには組織それ自体が高度のフレキシビリティと学習能力  
をもたねばならないが、こうした環境への適応は、なによりもまず組織を構成  
する基礎単位を「自己規制的システム」へと変革することによって実現される  
こと、第2に、「機械化」から「自動化」への生産技術の進展のなかで、分権  
化されたコントロール・システムそのものが技術的に要請され、また技術シ  
ステムから生ずる不断の変動性は、高度の特化による労働者の活動の厳密なプ  
ログラム化によっては処理しえないこと、第3に、「労働疎外」現象の深化・拡  
大のなかで、労働者の消極的・積極的抵抗が経営コスト・生産性さらにはモラ  
ールの観点からもはや無視しえなくなっていること、以上の前提を基礎にして  
成立しているのである。かかる観点からすれば、「自律的作業集団」を理念型  
モデルとする社会・技術システム論は、前節までに明らかにされてきたこれを  
めぐる問題点をひとまず度外視すれば、企業の環境適応能力を強化すると同時  
に、凝集性の高い作業集団を生み出すことによって「企業帰属心」を醸成し、  
労働者の仕事へのモチベーションを高めるという、いずれも現代の巨大企業

がもっとも緊急に解決を迫られている歴史的・今日的課題を同時に実現しようとしているという意味では、すぐれて現代的な組織変革論であるといえることができるであろう。

- (1) たとえば、赤岡功氏は「タビストックの研究者達は、もともと産業における能率という尺度と同時に労働者の満足という尺度を用意し、両者を同時に達成しようとし」と述べておられる(赤岡功, 前掲論文, 14(224) ページ)。けれども、タヴィストックの場合に労働者の心理的・社会的満足において強調される指標が労働移動・欠勤率などでもあったことが注意されねばならない。これらはいずれも現代企業が解決を迫られているコスト上昇要因である。
- (2) 事実、これはノルウェーの「産業民主化プロジェクト」において確認されている。(cf. 石井修二, 前掲論文, 165 ページおよび Bolweg, J., *op. cit.*, 第4章)。ボルベックは、「タヴィストックの考えそのものの適用は労働者の影響力におけるいかなる増大も決して保障するものではない。一方的に導入された職務設計上の変革はほとんど企業の職場での民主主義に寄与することを期待しえない」と述べて、構造変革過程そのものへの労働者・労働組合の参加・規制が必要不可欠なことを強調している (Bolweg, J., *op. cit.*, p.46)。

——以上——

【追記】 本稿は、明治大学社会科学研究所・総合研究プロジェクト「産業政策の新展開と産業民主主義の企業内的展開に関する国際比較研究」の研究成果の一部である。